ESTRATEGIA EMPRESARIAL

(Versión Completa)



Por Ing. Raúl Adames Carbajal



Conferencista Asociado de CIDEAGS, mentor del programa de aceleradora de empresas CISCO-Endeavor así como socio fundador y director general de su propia firma de consultoría de negocios y coaching personal. Por seis años fue Director General de Creaciones Industriales SA de CV., experto en temas como: Planeación Estratégica, Alineación Estratégica, Marketing Efectivo, Valores Empresariales, entre otros.

INDICE

DEDICACIÓN ESPECIAL

En mis más de treinta años de vivencias y aventuras en el mundo de las empresas y negocios, he tenido la fortuna de conocer a un sinnúmero de personas que han enriquecido mi vida al haber compartido conmigo sus experiencias, éxitos y tropiezos; y en este caminar he descubierto que hay dos clases de empresas, las que saben que van a triunfar y las que creen que es muy difícil hacerlo, y he descubierto también que la diferencia está en la mente y la percepción del empresario mismo, es por eso que dedico este texto a todas y todos los empresarios de México que día a día con su esfuerzo y voluntad luchan por crear un mejor país con la esperanza de que el mensaje contenido en este documento le brinde una luz y una guía que le permita ver con claridad que la distancia entre el éxito y el fracaso es solo un pensamiento, y que decidan enfocarse en alcanzar el triunfo mucho más que en evitar el fracaso.

Con todo mi respeto y admiración:

Ing. Raúl Adames C.

PRÓLOGO

Estrategia Empresarial es una oportunidad para que los empresarios de hoy hagan crecer su negocio, fábrica, empresa o institución, pero para lograrlo es un hecho que la transformación comienza siempre en el ser humano, en ti, en el hombre de empresa que dedica sus pensamientos, ideas, ilusiones, acciones en diseñar mecanismos e instrumentos que permitan llevar bienestar a tus seres queridos, a través de la labor diaria en el mundo del trabajo.

Estrategia Empresarial permite reflexionar y darnos cuenta de aspectos que normalmente no ponemos mucha atención, pero sin embargo se encuentran ahí, esos mensajes, frases que escuchamos o el artículo de una revista que nos pone delante de nosotros la dirección que debemos tomar para lograr nuestros objetivos y llevar a nuestra empresa al anhelo más preciado: la rentabilidad y el crecimiento sustentable y sostenido.

Para conquistar nuestros anhelos es crucial que el empresario, el hombre de negocios, decida y defina lo que quiere para sí mismo y su empresa, hay que crear una Identidad, conocer y reconocer tu esencia, lo que amas, lo que te apasiona para construir y expandir una nueva realidad en la vida de los negocios.

El Ing. Raúl Adames Carbajal, conferencista asociado de CIDEAGS, mentor del programa de aceleradora de empresas CISCO-Endeavor así como socio fundador y director general de su propia firma de consultoría de negocios y coaching personal, pone en claro que cualquier transformación debe partir desde la persona, si eso se comprende y acepta, entonces se habrá dado un paso firme para adecuar cada uno de los aspectos de la empresa y conducirla al verdadero éxito centrado en la responsabilidad de todos sus integrantes generando el bien para todos los clientes y en la sociedad en conjunto.

En el relato de Estrategia Empresarial se encuentra la figura del Coach, quien es un profesional capacitado para orientar al empresario a comprender la situación de su propia empresa y cómo encauzarla hacia nuevos estándares de crecimiento y desarrollo, pero sin olvidar nunca que la decisión y la acción se encuentran en la persona, en el empresario que ha comprendido o simplemente que no quiere conformarse con las actuales realidades económicas y descubrir que no son un impedimento para aspirar y conquistar un nuevo nivel de expansión en su empresa.

Los distintos capítulos de Estrategia Empresarial Identidad, Liderazgo, Mercado, Estrategia, Empoderar a la Organización, Rentabilidad, Reinventar el Negocio, el Octavo Elemento y el Resultado son un claro ejemplo, dentro de la historia de Cristina, que si hay una intención inicial de avanzar en nuestra empresa, los caminos se abren para que así ocurra, y habrá que invertir tiempo, esfuerzo e ideas para concretar nuestras aspiraciones en hechos palpables y durables.

En cada uno de los capítulos se explican los 8 elementos fundamentales que han aplicado las empresas más exitosas para obtener resultados sobresalientes, donde el verdadero éxito en el mediano y largo plazo es un hábito y no un accidente, tal y como lo expresa el Ing. Raúl Adames Carbajal.

Estrategia Empresarial hace hincapié en que las empresas más exitosas fomentan hoy en día la participación de cada uno de los individuos dentro de un sistema, forma parte activa del control del mismo con el fin de fomentar la riqueza y el potencial del capital humano que posteriormente se verá reflejado no sólo en el individuo sino también en la comunidad en la cual se desempeña.

Un aspecto que los hombres de empresa deben tener siempre en conciencia es que el cliente compra lo que quiere no lo que necesita, es decir al cliente no le interesa lo que hace el empresario o la empresa, sino lo que puedes hacer por él.

A lo largo de la lectura de la historia de Cristina, una empresaria dedicada a la fotografía, nos daremos cuenta que el negocio requiere reinventarse permanentemente, utilizando la experiencia y la capacitación adquirida para transformarla y evolucionar en nuevas ideas que permitan competir exitosamente en los mercados en los cuales se participa.

Así pues los exhorto a leer esta historia de éxito, de transformación y desarrollo empresarial, donde la parte más importante será darnos cuenta cada uno de nosotros que podemos hacer lo pertinente con nuestro propio negocio y encauzarlo hacia los estándares de crecimiento y éxito que hemos construido en nuestra mente para concretarlo en los hechos, en pro de la generación de empleos y de riqueza para todos los actores de la empresa y la sociedad.

Escrito por:

L.M.M. Cecilia de Santos Velasco
ceciliadesantos2010@gmail.com

Capítulo 1

Un Alto en el Camino



UN ALTO EN EL CAMINO

Cristina despertó sobresaltada, eran las cinco de la mañana, aún no había sonado su despertador pero entre sueños se vio recibiendo una llamada telefónica del Banco para recordarle que ese día vencía un documento, y ella no había reunido todavía la cantidad para liquidarlo, trató de ignorar ese pensamiento pero le fue imposible, finalmente se incorporó y sentada en su cama se preguntó: – ¿cómo llegué a esta situación?

Cristina es una talentosa y emprendedora fotógrafa que doce años atrás abrió un estudio con la idea de convertirse en una especialista que elevara el arte de la fotografía a su máxima expresión. En un principio tuvo mucho éxito por lo creativas e innovadoras que eran sus obras, creció rápidamente y antes de seis años ya tenía cuatro sucursales y más de 25 empleados pues incursionó en mercados masivos, así como en el negocio de los suministros de material fotográfico, convirtiéndose en proveedora de varios fotógrafos independientes y hace tres años adquirió un equipo de fotografía muy sofisticado mediante un crédito que continua pagando.

En el inicio de su empresa, Cristina dedicaba más del 80% de su tiempo a la parte artística de su negocio, lo cual le dejaba grandes satisfacciones y beneficios económicos, sin embargo en la actualidad está enfocada en muchos otros aspectos de la operación de su organización como el manejo y control del personal, las ventas de productos y accesorios, negociaciones con proveedores, arrendadores, bancos y por supuesto todo lo concerniente a la administración, para lo cual ella no es muy diestra y cada vez más se le complica el manejo integral, pues los costos suben, los precios bajan, las ventas no aumentan, la competencia crece escandalosamente y por si eso fuera poco, ahora en muchas ocasiones los clientes prefieren la fotografía digital a la fotografía de estudio, principalmente por cuestiones de precio. Estos hechos la conducen a dos situaciones: las utilidades son cada vez más reducidas y sus actividades son cada vez menos satisfactorias.

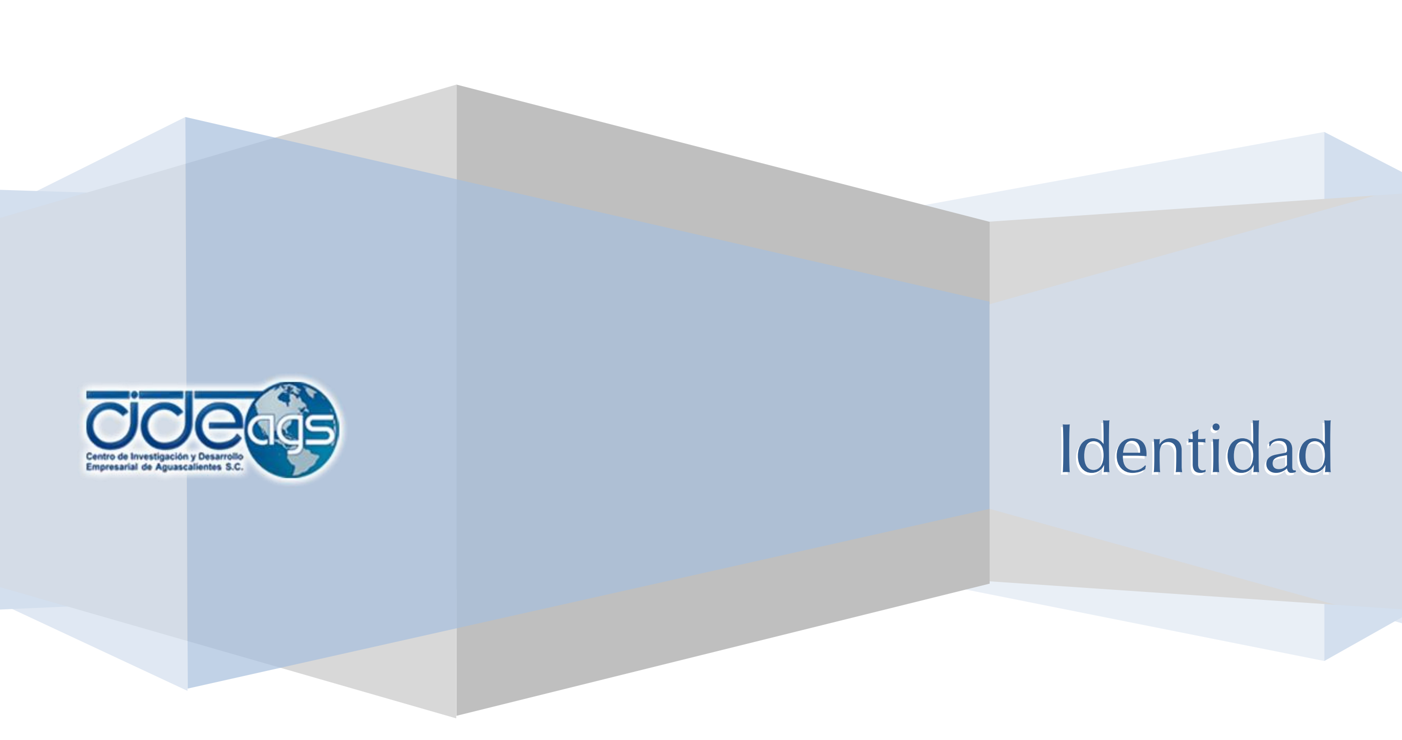
Cristina recordó la imagen del sueño donde el funcionario del banco le decía: "no olvide realizar su pago y ***aproveche la gran oportunidad que tiene entre sus manos para hacer de su empresa una organización realmente exitosa***". De inmediato, Cristina tomó conciencia que la última línea no la pronunció el Ejecutivo del Banco, entonces se dio cuenta de lo que realmente la inquietaba: la mañana del día anterior leyó un artículo en una prestigiada revista de negocios que reportaba las estadísticas de mortalidad de las empresas, donde el 80% de las empresas nuevas mueren en los

primeros cinco años y el 80% de las restantes lo hacen en los siguientes cinco. Tales números no eran nada halagadores, pero lo que realmente le conmocionó fue descubrir que solo el 4% de las empresas sobrevivientes son realmente exitosas y sobre todo se interesó en saber en lo que hicieron y siguen haciendo esas empresas para obtener y mantener esos resultados de mejoría y crecimiento sustentable.

Cristina se sintió muy entusiasmada ante la posibilidad de cambiar el rumbo de su organización hacia un crecimiento sostenido y rentable, y pertenecer a ese grupo de empresas con resultados excepcionales; sabía que no sería fácil pero era hora de hacer un alto en el camino y empezar a pensar como decía el artículo en que el verdadero éxito en el mediano y largo plazo ***es un hábito y no un accidente*** si utilizas a conciencia los 8 elementos fundamentales que han aplicado las empresas más exitosas para obtener resultados sobresalientes.

Cristina saltó de la cama, tomó la revista y comenzó a recorrer ávidamente los diferentes segmentos del extenso artículo encontrando temas que fueron incrementando su interés , en los primeros tópicos hablaba de la Identidad de la empresa, del mercado y del liderazgo, conceptos a los ella no era ajena, pero después abordaba temas como la evolución deliberada, la autonomía organizacional y la mente maestra, wow! esto si era nuevo y sintió que su expectativa empezaba a convertirse en una posibilidad real de éxito, no obstante su necesidad de seguir escudriñando aquí y allá, recapacitó un momento y decidió seguir el orden así que volvió al capítulo I y comenzó a leer: Identidad…

Capítulo 2


cideags
Centro de Investigación y Desarrollo Empresarial de Aguascalientes S.C.
Identidad

IDENTIDAD

Mientras Cristina leía la frase inicial, muchos pensamientos y preocupaciones emergieron en su mente impidiéndole la concentración y se dio cuenta que con frecuencia le sucedía eso perdiendo la atención y el foco en lo que quería lograr, entonces tomó la determinación de que esta vez pondría toda la atención que le fuera posible, cerró los ojos por unos instantes, se relajó, y una vez que se sintió más confiada en que lo lograría empezó de nuevo a leer en voz alta:

Para saber lo que has venido a hacer sobre la tierra es preciso comenzar a formularse las preguntas: ¿quién eres?; ¿a dónde vas?; ¿cuál es tu razón de ser? Tu identidad y tu razón de ser no demandan ser reveladas por una inspiración divina, están inscritas en ti, en tu esencia, en lo que amas, en lo que te apasiona, en lo que sabes hacer mejor que nadie. Aquello que necesitas para reconocerles, es conocerte a ti misma. (Fragmento de "El Tratado de Melquisedec").

Cristina tomó una bocanada del aire fresco y vivificante del amanecer y continuó:

La identidad de una organización es el origen mismo y el centro que le da forma, su carácter y su personalidad son las características esenciales, únicas e inconfundibles que le distinguen como algo diferente de cualquier otra; y es lo que permite que los demás la identifiquen y también se identifiquen con ella. La identidad no puede ser tomada o copiada pues crecería de la autenticidad que necesita; está basada en los principios y valores fundamentales que su creador ha decidido que se vivan y se promuevan en la empresa, con los clientes y la comunidad; es mucho más que un conjunto de conceptos, declaraciones como la misión y la filosofía; es la fuerza vital que alimenta el deseo de cada uno de los integrantes para esforzarse cada día por lograr los objetivos, es el impulso indestructible que nace en el corazón del empresario, es la fuerza que une el presente con el futuro en la forma de ser y de servir a los clientes con un compromiso ineludible de anticipar sus necesidades y superar sus expectativas.

La identidad es la actitud y la guía con la que la organización enfrenta las situaciones y problemas de cara a su mercado, y es la más clara forma de comunicar su capacidad de ofrecer soluciones reales en lugar de explicaciones.

¡¡¡Rayos!!! Gritó en silencio.

IDENTIDAD

Suspendió la lectura y se quedó pensando, recordó como hace cuatro o cinco años con la ayuda de unos manuales de administración y su hermana Sylvia que estaba terminando la carrera de leyes tomó la determinación de poner por escrito a sugerencia de un amigo suyo, la misión, la visión y los valores de su empresa; luego de varios intentos y correcciones requeridas para cumplir con todo lo especificado en el manual las mandó imprimir y enmarcar para después colgarlas en una de las paredes de su oficina, pero ahora se daba cuenta de que lo que había hecho no reflejaba realmente la esencia y la identidad de su compañía porque ni ella tenía bien claro cual era su identidad. Cristina volvió al momento presente y a la lectura con más intensidad:

Una identidad bien definida está construida de dos partes fundamentales: un código de valores y una ideología que expresa las prioridades y el propósito de la organización, para ilustrarlo con mayor claridad citaremos el ejemplo de la empresa Johnson & Johnson fundada en 1886 por Robert W. Johnson quien definió la identidad de la empresa desde que esta tenía catorce empleados y hasta la fecha no ha tenido cambios significativos.

Valores de Johnson & Johnson: Innovación, Calidad, Responsabilidad y Compromiso.

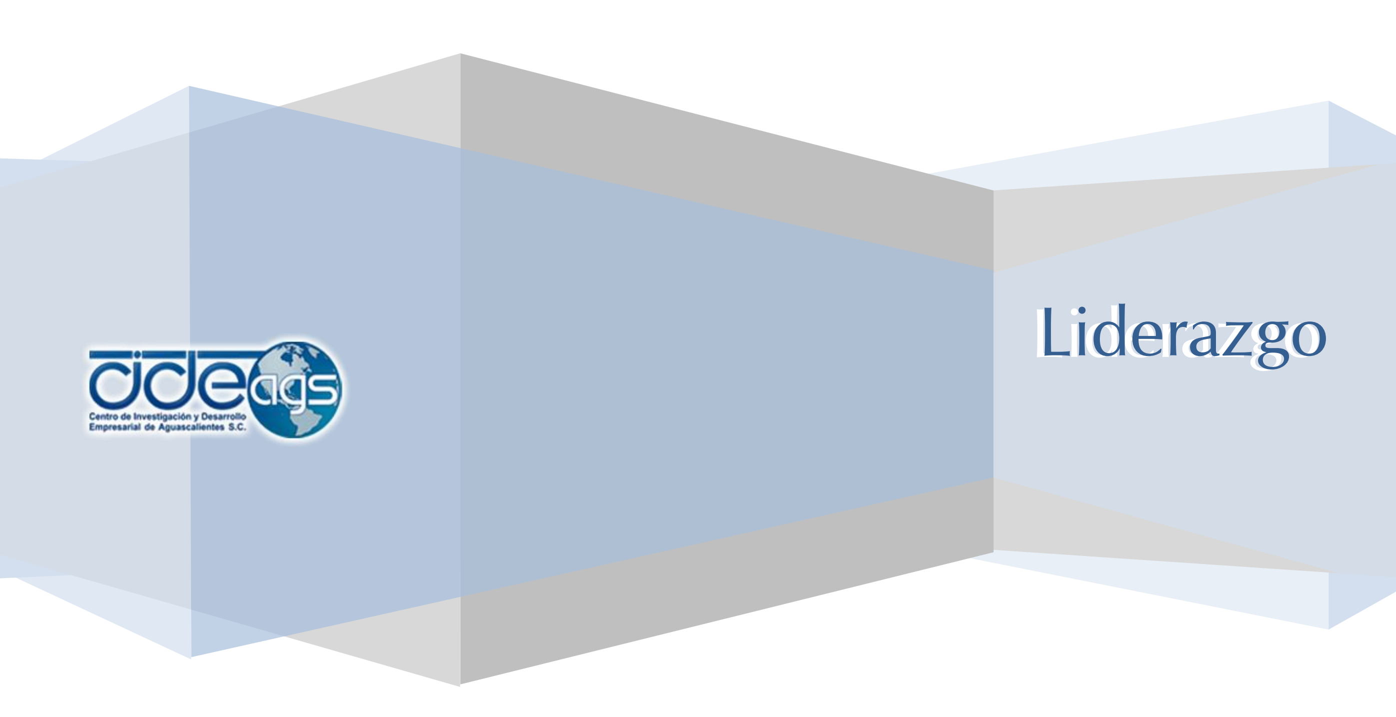
Prioridades de Johnson & Johnson: 1.- Los clientes, 2.- Los empleados y los trabajadores, 3.- Los ejecutivos y los funcionarios, 4.- La comunidad, 5.- Los accionistas.

Cabe mencionar que no existe una fórmula o combinación correcta de valores y prioridades pero tener una clara imagen de nuestra identidad tiene muchas ventajas, en primer lugar, sobre ella se puede construir sin temor a equivocarse la misión y la visión de la empresa, además garantiza un proceso de aprendizaje y acumulación de conocimiento ya que todos los integrantes conocen los valores y saben que es lo importante, así mejoran su desempeño ante situaciones nuevas y evitan cometer dos veces el mismo error. En muchas organizaciones la identidad permanece un tanto oscura e indefinida en el interior del empresario que no se ha percatado de la gigantesca importancia de darle forma, expresarla y convertirla en el estilo de vida de su empresa.

IDENTIDAD

Había terminado de leer el contenido de la primera de ocho partes, se preguntaba si tendría caso continuar con la lectura cuando había descubierto algo muy importante que debía revisar, de hecho pensaba que quizá después de hacer una profunda reflexión sobre la identidad de su negocio, tal vez este ya no volvería a ser el mismo lo cual realmente le entusiasmaba pero por otra parte estaba comprometida a hacerlo de la manera correcta así que lo primero que haría llegando a la oficina sería buscar a la persona indicada que le guíe en este proceso y luego continuar con el siguiente tema El Liderazgo.

Capítulo 3


cideags
Centro de Investigación y Desarrollo
Empresarial de Aguascalientes S.C.
Liderazgo

LIDERAZGO

Lo que pareció un suspiro habían sido cuatro semanas de intenso trabajo desde que Cristina con el apoyo de un Coach profesional se dio a la tarea de precisar su misión personal y la identidad de su empresa y aunque algunos cuestionamientos fueron dolorosos y difíciles de contestar, había logrado poner muchas cosas en claro y descubrir el por qué de muchas decisiones inadecuadas que había tomado y de otras que afortunadamente ya no tomaría pues la experiencia le ofreció una extraordinaria oportunidad, la de conocerse mejor a sí misma; también logró establecer con claridad la misión trascendente de su organización de la cual estaba sumamente orgullosa:

“Somos una organización dinámica y optimista de profesionales especialistas en captación y reproducción de imágenes, que ayudamos a nuestros clientes a conservar por mucho tiempo los instantes más significativos de su vida a través de imágenes en diferentes formatos que por su calidad artística y depurada técnica le permitiráperpetuar las emociones que experimentaron en ese momento.”

¡Wow! Realmente le entusiasmaba la certeza sobre el valor que su trabajo podía aportar a la vida de sus clientes y estaba decidida a hacer lo necesario para convertirse en la Número Uno en ese negocio.

Otra cosa importante que consiguió con la colaboración de sus encargados de sucursal fue dimensionar la visión a tres y cinco años, lo que le planteaba la posibilidad de desarrollar estrategias adecuadas para lograr ambas metas, no estaba muy segura de cómo hacerlo pero sabía que con un poco de orientación lo conseguiría.

Llegó el momento de difundir el mensaje de la renovada visión a todo el equipo, tal vez sería buena idea retomar el artículo que causó toda esta revolución, esperaba que el capítulo sobre liderazgo le diera algunas ideas de cómo involucrar a la gente en este nuevo proyecto, así que trató de despejar su mente, tomó la revista y continuó leyendo:

LIDERAZGO

Liderazgo es una palabra que en el trascurso de la historia ha tenido muchas y diferentes definiciones por ejemplo:

"Es el arte de movilizar a otros a querer luchar por aspiraciones compartidas".

"Es el arte de entusiasmar a otros de hacer algo que el líder está convencido que debe ser hecho".

Cristina se internó en un océano de conceptos y teorías entre las cuales se encontraban: la teoría del liderazgo aprendido, la teoría de liderazgo y cultura, el liderazgo situacional, la teoría del camino-meta, el modelo Vroom-Yettan y hasta la teoría del efecto Pigmalion.

¡Vaya!, era muchísima información y no sabía qué hacer para aprovechar lo que le pudiera servir, interrumpió la lectura y tomó el teléfono, llamó a su coach y le dejó saber su inquietud, éste le cuestionó – ¿qué es lo que te interesa saber acerca del liderazgo?...Después de pensarlo un momento respondió – bueno me gustaría saber ¿qué es el liderazgo?, ¿quién es un buen líder?, ¿qué hace? y ¿cuáles son sus principales características?-¡Ok!, dijo el coach,-ahí tienes las respuestas, conforme vayas leyendo ve subrayando los diferentes conceptos de acuerdo a cuál de tus preguntas estés respondiendo, luego las agrupas y tendrás un resumen con tus respuestas, ¿estás de acuerdo? A Cristina le pareció muy buena la propuesta así que procedió de inmediato.

Lo primero que hizo después de terminar el texto fue agrupar las definiciones y luego elaboró una que le satisficiera completamente y apuntó en su libreta:

1.- ¿Qué es el liderazgo?

Liderazgo es el arte de expresar una actitud donde convergen la integridad, fuerza de carácter, convicción, compromiso, valor, conocimiento y amor tomados con alto sentido de responsabilidad para inspirar y entusiasmar el espíritu de otras personas a que se unan para trabajar en la consecución de una misión que les conmina a apuntar su mirada mucho más alto.

LIDERAZGO

No existe una personalidad única o idónea para ser líder, cualquiera puede convertirse en uno si reúne las condiciones independientemente de que sea introvertido o carismático, discreto u ostentoso; un empresario es un líder nato que debe desarrollar sus cualidades buscando engrandecer cuatro virtudes capitales: Prudencia, Templanza, Fortaleza y Justicia.

2.- ¿Quién es un buen líder?

- Es alguien que hace efectivas las fortalezas de la gente e irrelevantes sus debilidades.
  Es alguien que logra resultados extraordinarios con personas ordinarias.
- Es alguien que cree que sus sueños pueden convertirse en realidad, que contribuye con confianza y fortaleza a las relaciones del grupo plantándose con firmeza ante la adversidad trasmitiendo a todos el valor y determinación para seguir adelante.
- Es alguien que mantiene con integridad un código de conducta y se enfoca en él sin preocuparse de lo que opinen otros.
- Es alguien que depositando su confianza consigue ganar la confianza de los demás creando equipos que logran lo que la ciencia de la Administración dice que no es posible.
- Es alguien a quien otros quieren seguir porque siempre y en todo momento piensa en ganar.
- Cuando terminaba de escribir estas líneas, Cristina se sonrió mientras pensaba, ¡claro!

¿Quién quiere seguir a un perdedor?

3.- ¿Qué es lo que hace un líder?

- Impulsar la innovación y la trasformación
- Busca ideas revolucionarias que lleven a la organización a crear un mejor futuro.
- Invierte parte considerable de su tiempo en recordarle a su equipo la misión y las prioridades de la empresa y lo motiva a que viva los valores de la organización.

- Proporciona amor, conocimiento y capacidad de acción a todos sus colaboradores compartiendo los valores, desarrollando líderes y dando libertad a cambio de responsabilidad.
- Procura proporcionar a sus colaboradores las mejores herramientas para que utilicen más su talento y menos su esfuerzo físico.
- Guía, conduce y ordena.
- Ejecuta decisiones con determinación en busca de la verdad y la realidad y está dispuesto a sacrificar la seguridad de hoy por un mejor mañana.
- Trata de hacer que los demás se sientan seguros experimentando.
- Acepta trabajar con ideas que suenen extrañas al principio.
- Alientan a los demás a pensar.
- Jamás castigan ni ponen en evidencia a alguien en presencia de otros, pero siempre que es necesario utilizan un correctivo para ayudar a su gente a retomar el rumbo.
- Frecuentemente toma decisiones difíciles en períodos muy cortos de tiempo con información imperfecta (corre riesgos).

En resumen lo que hace un líder es crear una visión que inspire con sentido de urgencia y que potencie la iniciativa y proactividad de las personas a lograr metas que retan las habilidades e inteligencia de la gente conformando un espíritu de grupo con la expectativa de alcanzarlas.

4.- ¿Cuáles son las características principales de un buen líder?

Honestidad, credibilidad, asertividad, conciencia, flexibilidad, compromiso, alta autoestima, enseña con el ejemplo, es suave en la forma y firme en la esencia, facilidad para pensar estratégicamente, tolerante con la diversidad de personas pero estricto con la ejecución, trabajador incansable, sumamente competente en su área, no teme trabajar con personas con mejores habilidades, excelente comunicador; habilidad para motivar, delegar y cultivar el talento.

Al final del resumen Cristina hizo una lista de consejos que se daba a sí misma para ser una mejor líder:

- Cuando hables con tu gente siempre di Nosotros.
- Da confianza para ganarte la de tu equipo.

- Permite que tu gente tome decisiones
- Procura que la gente se sienta dueña y responsable de su puesto.
- Asigna tareas críticas.
- Ofrece apoyo visible.
- Provee retroalimentación en el camino.
- Asigna retos, desata la creatividad y apóyalos.
- Usa cada oportunidad para enseñar y aprender.
- Aprende a cumplir las metas a través de la gente que enseñas.
- Diviértete con tu trabajo.

Y recuerda que el líder es el recurso más crítico y escaso de cualquier organización y que un alto porcentaje de fracasos empresariales se debe a un liderazgo ineficaz.

Nota del redactor: Antes de terminar de escribir este segmento del artículo tuve la oportunidad de conversar con Cristina y por curiosidad le pregunté cómo había hecho para poder dedicar más tiempo a tareas que antes no tenía contempladas, su respuesta me pareció muy interesante y por esa razón la incluyo en esta edición, me dijo: Al principio me costó mucho trabajo pero con la ayuda de mi coach aprendí rápidamente a priorizar mis actividades y enfocarme en las de mayor importancia e impacto para la organización lo que me llevó a empezar a delegar otras que no eran tan trascendentes, también me dio un consejo y fue que todos los días hiciera una lista de mis actividades por orden de prioridad y me comprometiera a ejecutar las tres primeras antes de las doce del día, eso fue todo.

Capítulo 4



Mercado

MERCADO

Cristina estaba exhausta, aunque sentía que en las últimas semanas había empezado a delegar algunas de las actividades que acostumbraba realizar, el tiempo que estaba dedicando a comunicar la misión, la visión y los objetivos representaba dejarle mucho menos para las labores del día a día, y lo peor era que aparte de dos o tres personas de su equipo que siempre habían mostrado un gran compromiso no parecía que los demás estuvieran demasiado entusiasmados; un tanto consternada se preguntó ¿qué estoy haciendo mal? , ¿Qué está faltando? ;se reunió con su Coach para hacer una evaluación de su actuación, quién después de una serie de cuestionamientos le proporcionó algún material para revisar y se reunieron nuevamente dos días después, las facciones de Cristina se veían más relajadas con un aire de seguridad que no mostraba antes, al iniciar la reunión ella dijo:- ¡cómo no lo había visto! Porque no me lo dijiste antes?, -es algo que tenías que descubrir por ti misma para que provocara un cambio real- contestó el Coach.

Cristina continuó hablando: –De hecho he modificado la misión para que sea congruente con este concepto, creo que ya es hora de concentrarnos nuevamente en el mercado, aquí traigo un resumen que elaboré sobre el artículo de la revista y procedió a leer mientras el Coach la miraba con atención.

El mercado es una dimensión espacio-tiempo donde confluyen necesidades y satisfactores, es decir hay clientes y proveedores así como productos y servicios que pueden ser intercambiados en diversas formas.

Debemos estar conscientes que hemos entrado en una nueva economía que plantea tres situaciones de suma importancia que debemos tomar en cuenta para competir con éxito, la primera es que como consecuencia de la globalización y la convergencia tecnológica, los mercados se hacen cada vez más pequeños debido a que crece más rápido el número de competidores que el mercado mismo, la segunda es que los clientes quieren cada vez más por menos y la tercera es que ya no desean adquirir solamente productos o servicios, ahora buscan obtener y vivir una experiencia.

Tomando en cuenta las nuevas condiciones de la economía y basándonos en la misión y la visión dimensionada de la empresa, podemos empezar a construir una estrategia comercial.

Es muy importante antes de salir al mercado a ofertar algo responder las siguientes preguntas:

MERCADO

1.- ¿Cuál es tu negocio?, es decir en realidad ¿qué vendes? y ¿qué te compran?
2.- ¿De quétamaño es el mercado y ¿cuál es su tendencia?
3.- ¿Quién es tu cliente ideal?
4.- ¿Quién es la competencia?
5.- ¿Qué puedes hacer para satisfacer las necesidades del cliente de una forma diferenciada?
6.- ¿Cuál es desde la perspectiva del cliente la solución ideal?

Cristina interrumpió la lectura de su resumen, dirigió una mirada inquisitiva hacia su Coach como preguntándole si podría encontrar las respuestas correctas y si realmente eso le ayudaría a conseguir sus objetivos, él la comprendió de inmediato y antes de que ella pudiera pronunciar palabra alguna se adelantó: – No te preocupes Cristina, aunque no es posible responder a estas preguntas en un par de horas, veremos lo que significa cada una y cómo abordarla, después haremos un plan para obtener la información necesaria y al terminar tendrás una definición de tu estrategia, ahora veamos…

La primera pregunta es sin duda la más importante y hay que responderla en diferentes niveles, ¿cuáles son los productos y servicios que ofreces?, ¿cuál es el valor que estás agregando para tus clientes?, ¿qué problema le estás resolviendo? y ¿qué satisfacción o placer obtiene al adquirir tus productos y servicios?, para ilustrarlo mejor te pondré un ejemplo sencillo que pueda contestar la pregunta ¿cuál es mi negocio en una empresa que se dedica al entrenamiento de perros?:

¿Qué vendo y qué me compran?: vendemos entrenamiento para perros con la intención de que tengan un comportamiento adecuado y sean obedientes con sus dueños.

¿Qué valor ofrezco a mis clientes?: Ofrecemos un entrenamiento consistente y duradero en un ambiente seguro y en un tiempo muy corto.

¿Qué problema le resuelvo al cliente?: Entre otros le ayudamos a evitar problemas con vecinos por el ruido o la agresividad del perro, evitar que destruya los muebles o haga daños en la casa, así como también que la ensucie.

¿Qué satisfacción o placer obtiene?: El cliente obtiene la tranquilidad de tener una mascota que no es peligrosa y el orgullo de una relación armoniosa con su mascota.

MERCADO

Cómo puedes ver, señaló el Coach, el contestar o no adecuadamente esta pregunta puede hacer la diferencia entre el éxito y el fracaso, además las respuestas a las otras preguntas siempre estarán referenciadas a ésta, en ocasiones será necesario realizar encuestas o estudios de mercado directamente con los clientes para asegurarnos de que tenemos la respuesta correcta ya que uno de los errores más grandes y comunes que cometen las empresas es suponer que saben exactamente lo que el cliente quiere y necesita y aquí aprovecharé para decirte algo que debes recordar siempre:
AL CLIENTE NO LE INTERESA LO QUE HACES, LE INTERESA LO QUE PUEDES HACER POR ÉL, EL CLIENTE COMPRA LO QUE QUIERE NO LO QUE NECESITA.

Ahora veamos las siguientes…

¿De qué tamaño es el mercado y cuál es su tendencia?: La relevancia de esta pregunta es obvia ¿no crees? (Le dijo a Cristina para ver si estaba poniendo atención), si estás participando en un mercado muy pequeño y con una tendencia decreciente, tu negocio está condenado a desaparecer en poco tiempo que no es tu caso pero es fundamental conocer el tamaño del mercado local, regional y nacional tanto en millones de pesos como en unidades vendidas así como saber los índices de crecimiento para establecer nuestra participación actual y comprobar que la visión dimensionada es alcanzable en el plazo previsto, existen diversas publicaciones especializadas por industria así como la información del INEGI donde podemos encontrar datos que nos ayuden a establecer el marco de referencia.

¿Quién es tu cliente Ideal?: No sólo debemos definir quién es el cliente ideal sino también debemos saber cuáles son sus necesidades actuales y futuras, pero antes de abordar esta pregunta permíteme hablarte del concepto del nicho de mercado. Un nicho de mercado es un segmento del mismo acotado por una serie de características que lo hacen diferente de otros, mientras más características diferenciadas tenga tenderá a ser más especializado y más pequeño, por eso cuando hablamos del cliente ideal hablamos necesariamente de un segmento que podemos definir por su edad, ingresos, educación, tipo de vivienda, posición en la familia, creencias, deseos, etc. Así mismo debemos establecer sus razones de compra, qué valor busca, qué beneficios quiere, qué cambios o mejoras le gustaría conseguir, qué es lo que lo puede motivar a realizar la compra inmediatamente en vez de demorar la decisión.

Continuara…

Nota: Fruto de las recomendaciones del Coach, Cristina modificó la misión de la empresa de la siguiente forma: " Somos una organización dinámica y optimista de profesionales especialistas en captación y reproducción de imágenes, **preocupada por lograr el mayor desarrollo social, económico y emocional de sus colaboradores**, que ayudamos a nuestros cliente a conservar por mucho tiempo los instantes más significativos de su vida a través de imágenes en diferentes formatos que por su calidad artística y depurada técnica le permitirá perpetuar las emociones que experimentaron en ese momento."

Los documentos que el Coach le dio para su estudio son:

Artículo "Empleados sin sueños, empresas sin alma",Autor: Félix Socorro. YouTube: everyday compassion at Google Tade- Meng Tan

Capítulo 5



Estrategia

ESTRATEGIA

¡Vaya! pensó Cristina, -¡Y yo que creía que sabía todo acerca de mi negocio!

Habían trascurrido tres semanas desde que Cristina empezó con la guía de su Coach a indagar sobre las respuestas a las seis preguntas que por cierto, algunas de ellas le habían sorprendido, pero conforme cada uno de los cuestionamientos se iban contestando, la mente de Cristina iba ganando claridad y certeza así como conocimiento acerca de su entorno y empezaba a perfilar en su imaginación cómo elaborar un plan que provocara un cambio significativo en los resultados de su empresa, nunca antes había dedicado tanto tiempo a estudiar el mercado y la competencia, ahora entendía mucho mejor a sus clientes y lo que deseaban, y que decir de sus competidores, Cristina se había dado cuenta que en algunas áreas estaba compitiendo en un campo de batalla inadecuado ; tampoco había realizado como ahora un minucioso análisis de las fuerzas y debilidades tanto de su organización como de ella misma; esto le había hecho descubrir situaciones muy interesantes como por ejemplo: fortalezas que no estaba aprovechando y oportunidades que se estaban presentando en el mercado y que no las había detectado antes.

Cristina tomó nuevamente el artículo y mientras localizaba la página donde se había quedado, pensaba en lo que había tenido que hacer hasta ahora, lo que había aprendido acerca de ella y de su negocio, los estudios e investigaciones que se habían realizado y los que aun seguían en proceso, los cambios en su percepción con respecto a sus colaboradores y la comunicación con ellos, hacían de algún modo que se sintiera más profesional y competente.

Cristina ubicó la página y leyó con suma atención:

Estrategia: Una estrategia no es más que un plan que define la forma en que habrá de actuarse para conseguir un objetivo específico procurando utilizar de la manera más eficiente las ventajas y recursos que se requieran en el menor tiempo posible para obtener el mejor resultado posible, para explicarlo de una manera sencilla haremos la siguiente analogía:

Imagina que tú eres el (la) líder de un pueblo que vive en una pequeña isla rodeada de diez islas más y que han definido como su Misión conocer y aprovechar los recursos naturales de cada una de esas islas para proveer a su pueblo de mejores alimentos, materiales de construcción, metales preciosos, etc. y con ello elevar el nivel de vida de la población; su visión a largo plazo es establecerse y dominar todas las islas, y su visión a un año es conocer y poder explotar la isla más cercana que está a 400 mts. de distancia; en este caso la estrategia sería el plan para llegar a la primera

isla, esto se podría lograr por muchos medios, podría ser mediante pequeñas embarcaciones, en globo, en parapente o quizá en una enorme nave, pero antes de formular una estrategia debemos de establecer y definir con extrema claridad el objetivo que se persigue, en este caso, **si el objetivo es no sólo poder acceder a la otra isla sino poder habitarla, ir y venir con facilidad en cualquier momento, llevando y trayendo mercancías y personas con la mayor velocidad y el menor costo posibles,** entonces las posibles estrategias se concentran sólo en las que sean capaces de cumplir con el objetivo por eso, definir el objetivo con claridad es la parte más importante y fundamental de la estrategia. En este caso un puente podría ser la mejor estrategia.

Cristina se quedó reflexionando, las piezas del rompecabezas parecían empezar a unirse en un todo, instintivamente tomó el teléfono y llamó a su Coach y en cuanto este tomó la llamada sin más le inquirió: ¿qué necesito para elaborar una estrategia?

Al día siguiente a las nueve en punto de la mañana Cristina estaba en su sala de juntas en compañía de sus más cercanos colaboradores aguardando impaciente a que iniciara la reunión, su Coach se puso de pie y tomó la iniciativa diciendo:

Buenos días a todos, agradezco su puntualidad e interés de participar en esta reunión, comenzaré por decir que para que una empresa u organización pueda competir con verdadero éxito necesita contar con una estrategia única y diferenciada, lo cual se dice fácil pero para lograrlo efectivamente se requiere contar con varios elementos, nos hemos reunido el día de hoy para determinar si estamos listos para diseñar una estrategia para esta empresa y en su caso comenzar a trabajar en ella o en los puntos que hicieran falta, a continuación muestro los puntos que cumple una organización capaz de generar una estrategia ganadora:

El Coach se acercó a un gran pizarrón empotrado en el muro y fue escribiendo uno a uno.

1.-Tiene una identidad definida basada en valores plenamente identificados.
2.-Conoce y vive intensamente su misión y la impulsa a través de un liderazgo que infunde fortaleza y compromiso.
3.-Sabe con claridad a donde quiere llegar y en que se quiere convertir, es decir tiene una visión de largo plazo.
4.- Identifica claramente que es por lo que el cliente está dispuesto a pagar y cuáles son los productos y mercados con mayor rentabilidad.

ESTRATEGIA

5.-Ha definido pasos intermedios con objetivos específicos por ejemplo a uno, dos y cinco años.

6.-Conoce su mercado actual y potencial.

7.-Ha estudiado su competencia tanto directa como indirecta.

8.-Sabe y reconoce perfectamente cuales son las fuerzas y debilidades de su compañía así como las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno.

9.- Ha identificado, desarrollado y está reforzando sus ventajas competitivas.

10.- Ha descubierto una o más ventajas competitivas estratégicas.

La reunión se prolongó por lo que decidieron dividirla en sesiones de 50 minutos cada tercer día ya que está científicamente comprobado que después de este tiempo, la concentración y la creatividad de los asistentes disminuye drásticamente, fueron avanzado y llenando el tablero de anotaciones y tareas por completar, en general todos estaban de acuerdo en que la mayoría de los puntos estaban cerca de ser cubiertos al grado de ser útiles para finalmente enfrascarse en la aventura de crear una estrategia, sin embargo cuando llegaron a los últimos dos puntos Cristina preguntó: ¿Qué es una ventaja competitiva? y ¿Qué diferencia hay entre una ventaja competitiva y una ventaja competitiva estratégica?

¡Jajaja! rió el Coach, -Sabía que lo preguntarías, dijo, déjenme explicarles -continuó- una ventaja competitiva es un valor que se agrega a la solución que recibe el cliente con mayores beneficios y/o menores costos que las otras empresas que compiten con nosotros, por ejemplo en un mercado donde la rapidez en la entrega es un valor muy apreciado, si tu puedes entregar más rápido que los demás con un costo adecuado, obtienes una ventaja competitiva; ahora una ventaja competitiva estratégica es un valor crítico para el cliente por el cual estaría dispuesto incluso a cambiar de producto ó de hábito de compra por el beneficio que representa y que no ha sido entendida ni desarrollada aún en el mercado por lo quien lo haga obtendrá una ventaja importante en todo el sector, aquí cabe señalar que las respuestas a la pregunta ¿Cuál es la solución ideal para el cliente? encierran pistas importantes que nos pueden llevar a descubrir alguna ventaja competitiva estratégica.

En este punto estaba claro que para elaborar su estrategia faltaba establecer las ventajas competitivas que iban a poner en juego…

Capítulo 6



Empoderar a la organización

EMPODERAR A LA ORGANIZACIÓN

Cristina estaba más que satisfecha de cómo su equipo se había desempeñado para investigar el mercado, la competencia y hacer un análisis cuidadoso de fuerzas y debilidades llegando para su sorpresa a la conclusión de que la mejor oportunidad en este momento para su negocio de fotografía estaba en el mercado de las graduaciones el cual ya no atacaba por considerarlo sobresaturado y de bajo margen; su perspectiva cambió después de ver el resultado de una encuesta que con el apoyo de su Coach diseñó y con la ayuda de estudiantes aplicó acerca de doscientos alumnos recién egresados de diferentes niveles escolares y de varias instituciones encontrando muchas insatisfacciones y sugerencias con respecto a las fotografías, por ejemplo, algunos alumnos perdían la sesión fotográfica debido a que como ya estaban de vacaciones no se enteraban o no tenían presente la fecha, otros por no llegar a tiempo al lugar de la cita y después no saber como llegar al sitio de la fotografía, muchos se quejaron de la calidad de las imágenes y la poca creatividad y variedad de las tomas, etc.

Con toda la información recabada y los análisis realizados, el equipo de Cristina formuló una estrategia que aunque establecía objetivos muy ambiciosos, todos estaban convencidos y entusiasmados de que podía tener éxito y que ahora estaba lista para ser implementada. Cristina también estaba muy emocionada pero a la vez estaba consciente de que no podría dar seguimiento oportuno ni tomar todas las decisiones necesarias personalmente y terminar el proyecto a tiempo; se encerró en su oficina para reflexionar, su rostro no podía ocultar su preocupación, había llegado un momento crucial; paseaba sus ojos por la oficina como tratando de encontrar la mejor opción cuando se topó con la revista que casi había olvidado, la tomó en sus manos y abriéndola en el siguiente capítulo sonrió a la vez que pensaba: ¡Bingo! ¡Como anillo al dedo! y comenzó a leer mientras sus facciones se suavizaban …

Empoderar a la organización:

El empoderamiento es un proceso multidimensional de carácter social en donde el liderazgo, la comunicación y los grupos auto dirigidos reemplazan la estructura piramidal mecanicista por una estructura más horizontal donde la participación de cada uno de los individuos dentro de un sistema forma parte activa del control del mismo con el fin de fomentar la riqueza y el potencial del capital humano que posteriormente se verá reflejado no sólo en el individuo sino también en la comunidad en la cual se desempeña.

Para Cristina el concepto estaba sumamente claro y la idea le inquietó sobremanera así que se precipitó ávidamente sobre el texto…

EMPODERAR A LA ORGANIZACIÓN

El principio del empoderamiento establece que se requiere una cultura y un clima organizacional armoniosos, sus principios son: dirección participativa, trabajo en equipo, delegación de autoridad y enriquecimiento de la tarea.

Implica dar poder a los empleados para que tomen decisiones con capacidad, conocimiento, experiencia y responsabilidad tomando las medidas necesarias para asegurar el buen resultado.

Los empleados están facultados no sólo para tomar decisiones operativas según metas establecidas, sino que las tareas propias de la gestión son también su responsabilidad incluyendo la evaluación del desempeño, aplicación de sanciones, selección para el ingreso e incluso la decisión de prescindir de alguien, es decir, no sólo están facultados para proponer medidas de cambio sino también para implementarlas.

Al llegar a este punto Cristina ya no estaba segura si lo que estaba leyendo le parecía adecuado para ella y para su empresa, sentía en su interior algo que se rebelaba en contra de aquellas palabras, era hora de pedir ayuda…

Dos días después se encontraba en reunión con su Coach, a quien leyó los párrafos más inquietantes para ella y al terminar le dijo: - no entiendo, es ¿qué se trata de dejar la empresa en las manos de mis empleados?

-¡Jajaja! rió el coach de buena gana – si a ti te lo parece es porque estás muy hecha al estilo tradicional de mando totalmente autoritario y centralizado, pero no, (dijo haciendo mucho énfasis) no es eso lo que significa.

Luego retomando su compostura habitual continuó.

El empoderamiento o empowerment proviene de la necesidad de maximizar las aportaciones de todos los miembros de la organización para generar ventajas competitivas por un mejor desempeño procurando simultáneamente optimizar su satisfacción en el trabajo, esto se obtiene por vía del incremento de la motivación que resulta de concederles mayor autonomía y la oportunidad de desarrollar la iniciativa y la creatividad pero ojo siempre a cambio de un mayor nivel de responsabilidad y compromiso trasformando el ambiente de trabajo en una autonomía dirigida por la propia misión y objetivos de la compañía.

EMPODERAR A LA ORGANIZACIÓN

Para emprender el camino del empoderamiento en una organización es indispensable que sucedan cambios significativos tanto en la forma de entender la estructura que debe estar caracterizada por la atención permanente de las necesidades de la gente, la consulta y escucha continua, el trato respetuoso, la comunicación total, la equidad, el reconocimiento cuando corresponda y una gestión de recursos humanos basada en los méritos y la capacitación permanente; así como también en el estilo de dirección, y aquí es donde entras tu Cristina, necesitas cambiar el enfoque autocrático a una forma basada en la persuasión y la participación hasta llegar a delegar no solo la autoridad sino también el poder; para esto tendrás que trabajar en romper algunos paradigmas como por ejemplo vencer tu miedo de confiar en tu gente y compartir información ó tus miedos de compartir la autoridad o darle el crédito que merece el desempeño de tus colaboradores, y no se diga tu resistencia a compartir el poder; solo así podrás ver en cada uno de tus empleados el verdadero potencial que tiene y ayudarles a desarrollarlo y ponerlo a disposición de la empresa.

Es un proceso que inicia en tu conciencia, en tu capacidad de creer en lo que tu y tu gente se pueden convertir, es una decisión que debes tomar en tu interior mediante la cual se establece un parte aguas en la historia de tu empresa donde abres la posibilidad de que tus empleados renuncien a su rol de dependencia y victimización y se conviertan en cocreadores conscientes y responsables de los resultados.

Este proceso consta de cinco etapas: lo primero es estimular el liderazgo de los mandos medios para que cumplan un papel de guía hacia el cumplimiento de la misión, después es necesario compartir información de la empresa para que la gente entienda la situación actual y se comprometa con la promesa de un futuro mejor para todos, a continuación se deberá crear confianza en toda la organización creando la atmósfera propicia para que todos se sientan dueños de su trabajo, el siguiente paso es generar autonomía en la toma de decisiones, y finalmente reemplazar la jerarquía piramidal por grupos autodirigidos con capacitación permanente.

Posteriormente es muy importante establecer una forma de monitorear los avances utilizando de preferencia el método Mc Kinsey de las 7´s.

Como puedes ver no es una tarea que se pueda realizar en poco tiempo, el proceso completo toma de cuatro a cinco años, sin embargo si empezamos hoy con una decisión de tu parte no tengas duda que los resultados en bienestar económico, laboral y social justificará con creces cualquier esfuerzo…

Capítulo 7



Rentabilidad

RENTABILIDAD

Los meses trascurrían muy rápidamente y Cristina veía como la estrategia que había definido tomaba forma y empezaba a funcionar pues las ventas y los clientes, así como la organización estaban creciendo; y ella en lo personal había logrado una mejor distribución de su tiempo entre lo que más le gustaba hacer y en lo que podía ser más productiva, siendo una de sus tareas más importantes ejercer su función directiva hablando continuamente con sus colaboradores recordándoles los valores de la empresa y la importancia de su misión; sin embargo y a pesar de que estaba consciente de que todo su equipo hacía un buen esfuerzo, la situación financiera no presentaba mejoría ya que seguía padeciendo falta de liquidez y aunque estaba ingresando más dinero a la empresa, Cristina no tenía muy claro a donde se estaba yendo. Habló con su contador y se reunieron para analizar los estados financieros de la compañía, después de una larga y completa explicación de cómo se llegó al resultado, Cristina se dio cuenta de dos cosas: que no sabía leer la información financiera al grado que debería y lo peor que no sabía que hacer para mejorar los resultados.

En este punto Cristina recordó que el artículo de la revista incluía entre los ocho elementos clave de las empresas altamente exitosas, la Rentabilidad, también se acordó que esta parte le había parecido un tanto técnica y no le había prestado suficiente atención, así que corrió a su oficina abrió el archivo donde tenía guardada la revista y volvió a leer.

Rentabilidad: Aunque las empresas más exitosas en su gran mayoría no se enfocan en la generación de utilidades como su máxima prioridad, están muy conscientes de que la creación de valor en el mercado convertida en márgenes de utilidad, es indispensable para generar el bienestar y el crecimiento proyectado, por lo tanto estas organizaciones nunca pierden de vista en donde está el negocio y establecen sistemas y parámetros que les permite monitorear y mejorar continuamente la rentabilidad.

Rentabilidad es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan diferentes medios: materiales, humanos y financieros con el fin de obtener unos resultados. En la literatura económica, aunque el término rentabilidad se utiliza de forma muy variada y son muchas las aproximaciones doctrinales que inciden en una u otra faceta de la misma, en sentido general se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo. Esto supone la comparación entre la renta generada y los medios utilizados para obtenerla con el fin de permitir la elección entre alternativas o juzgar la eficiencia de las acciones realizadas, según que el análisis realizado sea a priori o a posteriori.

Lo que seguía después era una gran cantidad de fórmulas y criterios para calcular y proyectar las diferentes rentabilidades, como la rentabilidad económica y la rentabilidad financiera y Cristina empezó a perderse en ese mundo desconocido; se sintió un tanto desesperada hasta que decidió como en otras ocasiones recurrir a su Coach a quien le contó la situación, durante la llamada , él le pidió que se reunieran en un lugar donde no hubiera interrupciones para poder explicar de manera sencilla como interpretar el estado financiero de su empresa y sobre todo como identificar las áreas de oportunidad para rentabilizar el negocio.

Después de la reunión con el Coach, lo que parecía una maraña imposible de desentrañar para Cristina, había tomado sentido y en su mente trató de recrear todo lo que el Coach la había dicho, casi podía verlo y escucharlo como si estuviera sucediendo de nuevo:

Mira Cristina para entender los estados financieros hay que saber que es lo que buscamos en ellos y principalmente lo que debemos saber es: qué rendimiento tiene nuestra inversión y cuál es el margen de ganancia sobre las ventas; el margen de ganancia de un producto es la diferencia del precio de venta menos la suma de costos y gastos es decir que referido a un cierto precio de venta, mientras más bajo sea el costo y menos sean los gastos, mayor será el margen, aquí hay algo muy importante , (el Coach miró a Cristina y le preguntó) ¿Cómo haces un precio? A ella le parecía que la respuesta era muy obvia así que contestó sin vacilar – pues veo cuánto me cuesta y qué gastos tengo que hacer y luego le agrego un margen razonable de utilidad.

Sabías dijo el Coach que ¿éste es uno de los errores más graves y comunes que cometen las empresas?, y que es una de las principales causas de bajas ventas y baja rentabilidad, es de vital importancia que sepas que la estrategia de fijación de precios puede hacer la diferencia entre un buen y un mal negocio, y que consideres que LA PEOR FORMA QUE HAY DE FIJAR UN PRECIO ES CON BASE EN EL COSTO.

Cristina no salía de su asombro, con su expresión muda decía, pero si siempre lo había hecho así, ¿qué tenía de malo?

Adivinando la pregunta, continuó el Coach, -déjame explicar el porqué: En el mercado existen diferentes productos y servicios que compiten con los tuyos así como diferentes tipos de clientes que compran los mismos productos y servicios pero con algunas características distintas y por diversas razones de tal manera que tu puedes ofrecer 2 productos diferentes a dos clientes diferentes que a ti te cuestan lo mismo pero que sin embargo tienen un valor muy distinto en el mercado de acuerdo a la escasez, rapidez en la entrega, valor de uso, etc. esto significa que si tu fijas el

precio de ambos artículos con base en el costo, el precio de los dos sería el mismo ocasionando muy probablemente que uno de ellos se venda muy poco por resultar demasiado caro y el otro por el contrario se venda más pero dejando un margen mucho más bajo del que podría dejar.

Por ejemplo imagina que eres fabricante de un insecticida ecológico en forma líquida que se puede utilizar tanto en los cultivos en forma masiva como en las personas para evitar los piquetes de insectos, supongamos que el costo por galón es de $120.00 incluyendo el envase, y en presentación de 150 ml es de $165.00 incluyendo los frascos para un galón de producto, si sobre el costo agregas una utilidad del 35% el precio por galón sería de $162.00 y $222.00 siendo que el mercado podría pagar por el primer producto solo $155.00 y por el segundo $450.00 respectivamente.

¡Wow! Dijo Cristina nunca lo había visto de esa forma, ahora que tengo claro ese punto, ¿qué más puedo hacer para vigilar y mejorar la rentabilidad? No es tan sencillo (contestó el Coach), una clave está en los indicadores financieros algunos de los cuales se encuentran en los estados financieros tradicionales como el estado de resultados, el balance y las razones financieras, sin embargo, los indicadores más importantes y que son los que utilizan las empresas más exitosas son indicadores que han sido desarrollados específicamente para ese negocio y que le permiten saber como se está desempeñando la empresa incluso en el momento de cada transacción y compararlo con los resultados esperados, esto se logra haciendo un análisis detallado de la industria y de la forma de operar del negocio en particular para determinar cuales son los indicadores que ayudan a prevenir un bajo rendimiento y estimulan un mejor desempeño en el momento.

La rentabilidad puede ser incrementada en tres niveles:

A nivel de costo: lo que incluye el costo de abastecimiento, mano de obra y costos directos de fabricación.

A nivel de gasto: incluye gastos de administración, de venta y distribución, representación, etc.

A nivel precio de venta.

Capítulo 8



Reinventar el Negocio

REINVENTAR EL NEGOCIO

La organización entera incluyendo a Cristina ha tenido una trasformación muy importante desde que iniciaron el proceso de tratar de convertirse en una empresa exitosa hacía año y medio, la temporada de graduaciones acaba de terminar y los resultados son muy superiores a los del año anterior, Cristina se siente muy satisfecha por todo lo que han logrado y mucho más consciente de su rol como Directora General y su gran responsabilidad de guiar a la empresa hacia un mejor destino, porque aunque los resultados son mejores que nunca, no deja de darse cuenta que más competencia esta incorporándose al mercado y que si conserva las mismas estrategias y tácticas para el siguiente año, posiblemente no obtendrá el mismo éxito la próxima temporada.

Cristina y su organización ya están acostumbradas a enfrentar los cambios y capacitarse continuamente para afrontarlos, pero ahora ve las cosas en forma diferente, se da cuenta de que ya no es suficiente ser proactivo para evitar que los problemas y altibajos del mercado produjeran daños en la empresa, necesita ir un paso más allá; su mente comenzó a inquietarse, paseó la vista por su escritorio y ahí encontró una posibilidad, la misma revista que le motivó para iniciar todo el proceso, aunque un tanto maltratada espera que Cristina descubra los elementos que no han sido abordados por ella, parece que esta revista aparece ante sus ojos cada vez que la necesita, pero en esta ocasión se preguntó si tendría la respuesta a su inquietud. Con mucha avidez Cristina la tomó en sus manos y buscó en ella hasta encontrar el capítulo que decía: Séptimo Elemento Reinventar el Negocio; sonaba muy interesante, tal vez ahí encontraría lo que está buscando así que leyó en voz alta:

Reinventar el Negocio:

En la economía actual la cual se está recuperando de una gran crisis mundial, debemos entender que las circunstancias de los negocios a diferencia de lo que opinan el 44% de los empresarios, no volverán a ser iguales que antes; las nuevas condiciones de la economía plantean retos mayores que han de conquistarse en un menor plazo y renovarse constantemente, entre los principales cambios se encuentran los hechos de que los mercados no crecen a la velocidad que lo hace la competencia lo cual provoca un efecto de reducción del tamaño del mercado, que los clientes demandan cada vez más prestaciones en los productos y servicios a menor precio y

que buscan cada día más vivir una experiencia completa en lugar de solo adquirir un producto o un servicio, estas variantes hacen que las ventajas competitivas evolucionen con las cambiantes necesidades de los clientes por lo que reinventar el negocio se convierte en algo imperativo.

Reinventar el negocio es transformar las soluciones actuales en algo más atractivo, eficiente, fácil de usar, accesible y menos costoso para el cliente rompiendo los paradigmas convencionales de la industria a través de la comunicación estrecha con el mercado, es arriesgarse a ser el primero a través de la innovación y la creatividad aprovechando al máximo los adelantos tecnológicos para anticipar las necesidades de los clientes.

Cristina entendió el mensaje de inmediato y su cerebro empezó a revolucionarse, continuó la lectura mientras pensaba que tal vez necesitaría algo de apoyo para aterrizar todas las ideas que empezaban a surgir, estaba a punto de terminar cuando escuchó que tocaban a su puerta.

– Si, adelante dijo con voz amable y segura, (era su asistente y detrás de ella apareció como de la nada su Coach).

-Hola Cristina (le dijo desde el corredor) pasaba por aquí y pensé pasar a saludarte y saber cómo van las cosas.

- Pasa (le contestó ella mientras reía de buena gana). Te atraje con la mente, dijo. Una vez en la oficina ella le contó lo que estaba sucediendo, a lo que él respondió con una amplia sonrisa, mientras tomaba asiento ella le preguntó: -¿puedes decirme algo acerca la nueva economía y reinventar el negocio?

-Claro es un tema que está muy de moda pero creo que todavía son pocos los que han profundizado lo suficiente como para comprender la importancia que tiene, verás, en esta nueva economía ya no es factible tener éxito manteniendo una actitud reactiva ante las circunstancias, ni siquiera estar alerta a los cambios y ser proactivo es suficiente; la nueva manera de abordar la situación es ser preactivo lo que significa anticiparse y prepararse para lo que viene antes de que la mayoría lo perciba, en otras palabras, ser preactivo equivale a ser capaz pronosticar el futuro y trabajar en él ahora, pronosticar el futuro con certeza es una de las más valiosas herramientas disponibles para reinventar el negocio; las empresas más exitosas han desarrollado

esquemas muy efectivos y dedican importantes recursos para hacerlo, uno de ellos es utilizar la teoría del péndulo en la cual se establecen una serie parámetros y tendencias observables en el mercado y con ellas construyen una visión del futuro que dará la pauta del rumbo a seguir.

Las tendencias y descubrimientos tecnológicos definen una directriz que podemos utilizar para revisar cada elemento de nuestro negocio, seguramente algunas tendencias pueden tener más impacto que otras en determinado negocio o industria sin embargo hay que tenerlas presentes todas en todo momento para reinventarnos con mayor éxito.

- ¿Y cuáles son esas tendencias?, (la cara de Cristina no podía ocultar su curiosidad). Actualmente podemos identificar ocho tendencias, que son:

1.- Desmaterialización: Establece que cada día los productos van siendo más pequeños y van incrementando sus prestaciones, un ejemplo típico son los teléfonos celulares que en 1987 eran mucho más grandes y más pesados, tenían muchísimos menos funciones y su precio era estratosféricamente alto.

2.- Virtualización: Los productos y servicios serán cada día más virtuales que físicos, por ejemplo si vas a una mueblería, en lugar de tener una gran área de exhibición con igual cantidad de salas y recámaras, posiblemente entrarás en una cabina de realidad virtual donde podrás experimentar todas las sensaciones que tendrías en un número ilimitado de esos lugares.

3.- Movilidad: establece el principio de que será posible realizar una transacción de cualquier tipo en cualquier momento y desde cualquier lugar, esto ya es posible para algunos servicios.

4.- Inteligencia de producto: Esta tendencia es muy interesante ya que pone a prueba la creatividad de las empresas para agregarle a un producto características inteligentes que lo trasforman en algo más valioso que el producto original, ejemplo cucharas para bebes que sensan la temperatura del alimento y cambian de color si ésta es más alta de lo debido, latas de alimentos que activan una alarma cuando se acerca la fecha de caducidad, pañales que avisan que hay que cambiar al niño, etc.

5.- Networking: las personas y los negocios están cada vez más conectados por lo que seguramente las formas de competir en el mercado a través de las redes sociales será más efectiva que las formas actuales.

6.- Interactividad: además de proporcionar inteligencia a los productos y servicios, también tendrán la capacidad de interactuar con el usuario generando información útil para la mejora continua.

7.- Globalización: En el sentido que yo lo entiendo significa que la tecnología te permitirá tener una empresa con presencia en todo el mundo no importando el tamaño ni donde tengas oficinas.

8.- Convergencia: Creo que esta tendencia es muy evidente pues cada día vemos que más funciones son realizadas por un mismo dispositivo como en el caso de teléfonos que ya ofrecen función de agenda, radio comunicador, radio AM-FM, TV, y muchas funciones de una computadora.

Mientras guardaba sus cosas, el Coach observaba expectante a Cristina que se mantenía absorta en sus pensamientos, al cabo de unos segundos reaccionó, y dijo:
-Estoy totalmente de acuerdo necesitamos reinventar nuestro negocio todos los días, ¿por dónde me recomiendas empezar? ¿Qué es lo que debemos hacer?
- Yo te recomiendo (respondió el Coach como si ya estuviera esperando la pregunta) que primero conozcas y aprendas a usar las herramientas que te ayudarán a pronosticar el futuro con suficiente certeza como para que sepas hacia donde debes dirigir tus esfuerzos…

Capítulo 9



El Octavo elemento

EL OCTAVO ELEMENTO

A Cristina le quedaba claro lo que eso significaba, más estudio, más trabajo de análisis, observación, experimentación y toma de decisiones, pero ahora entendía con claridad lo que significaba el quehacer empresarial profesional y estaba más que nunca comprometida y decidida a hacer de su empresa una compañía exitosa. Más de año y medio había trascurrido desde que Cristina hojeó por primera vez la revista de negocios y se encontró con ese artículo que le motivó a embarcarse en una aventura de cambio y trasformación no solo de su empresa sino también de ella misma, estaba consciente de todas posibilidades que tenía, cada uno de los elementos que había encontrado en el artículo había aportado algo importante a la nueva fisonomía de su negocio.

Cristina aún sostenía la revista en sus manos así que volvió a abrirla y preguntándose cuál sería el elemento que faltaba, llena de curiosidad se internó en la lectura del último capítulo: El octavo elemento.

Cada uno de los siete elementos anteriores ejecutados con maestría y profesionalismo por las empresas, hace que sus resultados sean sobresalientes, pero hay un octavo elemento que es el que en realidad les otorga una calidad y diferenciación extraordinaria, este factor difícil de encontrar en la mayoría de las organizaciones es el “Compartir”.

En las empresas más exitosas la comunicación es exhaustiva y no se escatiman recursos en ella con la intención de compartir los valores, la filosofía, los objetivos y los resultados alcanzados; por otra parte los accionistas y directivos no ven a la organización como una propiedad privada sino como un activo importantísimo de la sociedad a la cual se debe y que está integrada por empleados, funcionarios y los mismos accionistas así como los clientes, los proveedores y toda la comunidad; esto les conduce a compartir información, conocimiento y cultura a través de programas de capacitación y entrenamiento, seminarios, conferencias, talleres. etc., en muchas y diversas disciplinas tanto relacionadas con el trabajo como con la vida social y familiar, extendiendo este tipo de beneficios hacia todos los sectores, compartiendo así oportunidades de crecimiento y aprendizaje, poniendo de manifiesto una irrenunciable solidaridad con toda la sociedad; estas empresas también son expertas en compartir los triunfos y avances significativos celebrando cada ocasión que lo requiere, prodigándose en regalos y reconocimientos a sus colaboradores por el buen desempeño. Un aspecto que significa quizá la mayor diferencia es que estas organizaciones comparten los resultados económicos de una manera generosa con toda su gente y paradójicamente esto redunda en mayores ganancias para la compañía, también comparten recursos económicos, materiales y humanos en el

desarrollo de iniciativas y actividades para beneficio de la comunidad tratando de mejorar el ambiente, la educación, el nivel de vida o la seguridad.

Como consecuencia de lo anterior, en estas empresas se respira un ambiente cordial y relajado donde las metas a pesar de ser muy exigentes, son buscadas y alcanzadas con aparente facilidad por todos los integrantes del equipo a la vez que se consigue satisfacer de forma admirable a todo lo largo y ancho de la organización, las seis necesidades humanas fundamentales que le dan a esta la confianza y fortaleza que requiere para avanzar con paso seguro hacia el futuro:

Certidumbre: Cada empleado está consciente e informado de su desempeño y conoce lo que debe hacer para mantener su trabajo, no hay incertidumbre en cuanto a que pueda perder su empleo.

Variedad: La evolución y crecimiento de la empresa provoca que siempre haya tareas diferentes y nuevos retos para todos.

Relevancia: Todos en la organización sienten un gran orgullo por la tarea que desempeñan con base en la importancia que tiene para la consecución de los objetivos.

Pertenencia: Cada uno de los colaboradores se encuentra integrado a la organización y existe un enorme sentido de pertenencia.

Crecimiento: A todas las personas se le brinda la oportunidad de desarrollarse y crecer dentro de la empresa.

Contribución: En estas empresas se establece la contribución que realiza cada elemento para alcanzar las metas y cada uno puede sentir la satisfacción de haber sido parte fundamental en el cumplimiento de la misión.

Lo que seguía eran una serie de comentarios y bibliografía que Cristina prefirió obviar, cerró la revista, la colocó sobre su escritorio y volvió a sus labores con una gran sonrisa en el rostro.

Capítulo 10



El Resultado

EL RESULTADO

Como si hubiera sido ayer, Cristina hacía un recuento de todas sus experiencias y aprendizajes de los últimos cinco años pues en días pasados había recibido una invitación por parte de una asociación empresarial para que impartiera una conferencia acerca de su vida y lo que había hecho para llevar a su empresa a los niveles en que ahora se encontraba ya que el avance era notorio. Desde que Cristina decidió convertirse en una empresaria profesional y empezó a conducir a su organización hacia el éxito, era la primera vez que le pedían que hablara de ello en público ante quizá cientos de personas que compartían su problemática y estaban ansiosas por conocer su historia. A continuación presentamos un resumen del discurso que ofreció Cristina en esa ocasión.

Buenas noches a todas y todos los asistentes, agradezco enormemente esta invitación a compartir con ustedes algunas de mis experiencias, empezaré por decir que me siento muy orgullosa y satisfecha por lo que nuestra organización ha logrado con base en el talento y esfuerzo de cada uno de sus integrantes que hemos entendido el verdadero significado del éxito que como dijo Winston Churchill es ir de tropiezo en tropiezo sin perder el entusiasmo hasta alcanzar llegar a la meta, con esto quiero decir que aunque hemos tenido triunfos y logros importantes, frecuentemente nos encontramos con grandes dificultades que nos hacen tropezar y sentir que estamos fracasando, y a veces tenemos que hacer grandes cambios para seguir adelante pero hemos cultivado conscientemente la tolerancia a la frustración sabiendo que casi todos los objetivos serán alcanzados pero no al primer intento, en estos casos siempre recuerdo a Tomas Alva Edison quien tuvo que realizar mil intentos antes de tener éxito en la invención de la lámpara incandescente. Así que mi primera reflexión es que en el camino a lo que ustedes quieren encontrarán muchos obstáculos y posiblemente tropezarán igual número de veces, pero si no se rinden, llegarán siempre triunfantes a su destino.

Durante mucho tiempo mi excusa para no tomar la responsabilidad de mi vida y mi empresa fue que yo veía y creía que los problemas y dificultades que encontraba en el camino como la situación de la economía y la competencia externa eran ocasionados por agentes ajenos a mí como el gobierno o las grandes empresas sobre quienes no tenía ninguna forma de influir y por lo tanto me convertía en una víctima de las circunstancias con pocas posibilidades de cambiar mi situación, sin embargo cuando me di cuenta de que no era así, cuando me convencí de que el problema estaba en mi interior y empecé a cambiar mi forma de ver las cosas, entonces todo en el exterior empezó a cambiar también y pude pasar de jugar el rol de víctima a jugar un rol creativo que me permitió empezar a crecer personal y profesionalmente, fue entonces cuando me sentí capaz de aprender nuevas cosas y desarrollar nuevos talentos y de esa manera empezar a trasformar mi empresa en lo que siempre había soñado.

EL RESULTADO

Debo confesar que al principio me sentí abrumada ante la cantidad de conocimientos y situaciones que debía saber y dominar para construir una organización exitosa, sin embargo no tuve miedo de tomar el reto y con la ayuda de mi Coach y muchas otras personas que llegaron en el momento adecuado, fui adquiriendo las destrezas necesarias y sobre todo los hábitos y actitudes que se requieren para cumplir con la tarea empresarial como por ejemplo aprendí a capacitarme a diario a través de lecturas y no dejo de asistir a cursos y seminarios pertinentes con la mayor frecuencia posible, también me entreno a diario poniendo en juego mis habilidades directivas, dicho sea de paso esto se aplica en toda la empresa siendo que cada persona puede acceder a cerca de doscientas horas de capacitación y entrenamiento durante el año; también aprendí a fijar objetivos claros y comprensibles para los demás y a priorizar mis actividades concentrando mi esfuerzo en aquellas que mayor impacto tengan en los resultados, otro aprendizaje que me ha redituado grande beneficios fue que aprendí a confiar en mi equipo de trabajo logrando con ello multiplicar los buenos resultados, pero quizá lo más importante fue que aprendí a confiar en mi intuición y tomar grandes riesgos sabiendo que debajo de las más complejas y agitadas situaciones, subyace una inmensa e inextinguible quietud que finalmente hace que todas las cosas tomen su lugar.

En cuanto a otros aspectos podría estar toda la noche hablando y compartiendo con ustedes los ocho elementos clave que las empresas altamente exitosas cultivan y practican diariamente:

La identidad, el liderazgo, el conocimiento del mercado y de la competencia, la estrategia, empoderar la organización, la rentabilidad, reinventar el negocio y

compartir, debo decir que para mi en realidad son nueve elementos pues mi Coach fue un factor fundamental quien me acompañó y apoyó en todo momento y su conocimiento y capacidad de ayuda fueron determinantes para comprender la importancia de esta aventura y perseverar en ella, les invito a que estudien, aprendan y lleven a la práctica estos ocho elementos y se conviertan en mucho más exitosos de lo que ya son y en verdaderos profesionales del emprendedurismo. ¡Muchas gracias!

Nota del editor: (En cinco años la empresa de Cristina creció de 25 a 160 colaboradores, pasando de 9 a 100 millones en ventas anuales triplicando los márgenes de utilidad.

Fin…